

MARTÍN OLLER ALONSO

# AUDITORÍA DE LA COMUNICACIÓN PARA EVALUAR EL NIVEL DE EFICIENCIA COMUNICACIONAL DE LOS MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO (ECUADOR)<sup>1</sup>

*AUDITORIA DE COMUNICAÇÃO PARA AVALIAR O NÍVEL DE EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA PROVÍNCIA DE CHIMBORAZO (EQUADOR)*

COMMUNICATION AUDIT TO ASSESS THE LEVEL OF COMMUNICATION EFFICIENCY OF THE MUNICIPALITIES OF THE PROVINCE OF CHIMBORAZO (ECUADOR)

*Recebido em: 27 set. 2014*

*Aceito em: 07 mai. 2015*

<sup>1</sup> La base teórica propuesta en este artículo fue presentada en el V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, Universidad de La Laguna, Tenerife, diciembre 2013.

**Martín Oller Alonso:** Universidad de las Américas (Quito, Ecuador).

Doutor em Jornalismo. Professor e Pesquisador da Universidad de las Américas.

**Contato:** [martindelhogar@hotmail.com](mailto:martindelhogar@hotmail.com)

## RESUMO

Comunicação institucional em organizações públicas é um gestor de ativos estratégica para promover e desenvolver os processos, ferramentas, dinâmica e funções de procura de uma melhoria no seu serviço, a produtividade, a competitividade, a visibilidade, a sociabilidade, o diálogo e desenvolvimento social. Este artigo avalia, com base em uma auditoria de comunicação, a eficiência das atividades de comunicação e as ferramentas disponíveis e cada uma das atividades que projetaram o modus operandi de comunicação institucional que tem lugar nos dez municípios que compõem a província de Chimborazo (Equador). Os resultados mostram que os municípios devem 1) comprometer-se a uma política comunicacional-corporativa e institucional adaptado às necessidades dos cidadãos, 2) ter um modelo de trabalho profissional com base na gestão de uma comunicação personalizada e contextualizada -apoiado em TICs- e 3) desenvolver um plano de monitorização e diagnóstico que lhes permitam evitar problemas futuros.

**PALAVRAS-CHAVES:** Comunicação institucional; auditoria; companhias abertas; municípios; Província de Chimborazo; Equador.

## RESUMEN

La comunicación institucional en las organizaciones públicas es un activo estratégico encargado de impulsar y desarrollar los procesos, las herramientas, las dinámicas y las funciones en busca de una mejora de su servicio, productividad, competitividad, visibilidad, sociabilidad, diálogo social y desarrollo. En este artículo se evalúa, a partir de una auditoria de la comunicación, la eficiencia de las actividades comunicativas, así como las herramientas disponibles y cada una de las actividades que diseñan el modus operandi de la comunicación institucional que se lleva a cabo en los diez municipios de los cantones que conforman la provincia de Chimborazo (Ecuador). Los resultados muestran que los municipios deben 1) comprometerse con una política comunicacional -corporativa e institucional- adaptada a las necesidades de los ciudadanos, 2) adoptar un modelo profesional de trabajo en base a la gestión de un plan de comunicación personalizado y contextualizado -apoyados en las TICs- y 3) desarrollar un plan de seguimiento y de diagnóstico que les permita prevenir futuros problemas.

**PALABRAS-CHAVES:** Comunicación institucional; auditoría; empresas públicas; municipios; provincia de Chimborazo; Ecuador.

## ABSTRACT

Institutional communication in public organizations is a strategic asset to promote and develop the processes, tools, dynamics and functions to look for an improvement in their service, productivity, competitiveness, visibility, sociability, social dialogue and development. This article evaluates, based on a communication audit, the efficiency of communication activities and the tools available and each of the activities that designed the modus operandi of institutional communication that takes place in the ten cantonal municipalities that make up the province of Chimborazo (Ecuador). The results show that municipalities must 1) commit to a -corporate and institutional communications policy adapted to the needs of citizens, 2) take a professional working model based on the management of a personalized and contextualized communication -supported in TICs- and 3) develop a plan for monitoring and diagnostics to enable them to prevent future problems.

**KEYWORDS:** Institutional communication; audit; public enterprises; municipalities; Chimborazo Province; Ecuador.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación en las organizaciones y empresas, tanto públicas como privadas, hoy en día es parte medular del funcionamiento eficaz de las mismas. En este estudio se pretende analizar el nivel de eficiencia de la gestión de la comunicación de los diez municipios de los cantones que conforman la provincia de Chimborazo (Ecuador)<sup>2</sup>. Las herramientas de análisis que facilita la auditoría -para un mejor y más eficaz funcionamiento de las empresas públicas- optimizará las actividades que corresponden a un tipo de comunicación institucional y corporativa diferente a la comúnmente utilizada hasta ahora.

Las necesidades y servicios -sociales, comerciales, ocio, etc.- que demanda la sociedad requieren organizaciones y empresas públicas eficientes que sean capaces de cubrir dichas necesidades. En este punto, se debe trabajar en la construcción de un sistema comunicativo eficaz que permita a estas instituciones proporcionar la información necesaria que los ciudadanos requieren para conocer y beneficiarse de los servicios que ofrecen.

Para evaluar el nivel de eficiencia comunicacional de los municipios de la provincia de Chimborazo es necesario conocer las diferentes regulaciones que los rigen; así como las políticas y procedimientos institucionales; las normas que delimitan las actividades; las actitudes de quienes participan en el proceso y control y los empleados que contribuyen a nivel profesional dentro del proceso de desarrollo de estas organizaciones. La metodología empleada en este estudio se ha basado en un estudio de casos. Concretamente, se seleccionaron los 10 municipios de cada uno de los cantones que conforman la provincia de Chimborazo en la República del Ecuador.

La aplicación de esta auditoría pretende llevar a cabo una primera evaluación de los procesos comunicacionales que les permita en un futuro próximo mejorar el funcionamiento de su política comunicativa. De modo que los municipios consigan potenciar su imagen, valores, credibilidad, confianza, calidad y, en definitiva, su reputación social, creando de este modo una opinión favorable de la organización (MARTÍN MARTÍN, 2011).

## 1. ORGANISMOS PÚBLICOS Y SU GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

### 1.1. CONCEPTO DE ORGANISMOS PÚBLICOS EN ECUADOR

La Constitución de la República del Ecuador, en su Capítulo Séptimo del Título IV, dispone que la administración pública constituya un servicio a la colectividad, y se señala las instituciones que integran el sector público y las personas que tienen la calidad de servidoras y servidores públicos. Los organismos públicos agrupan a las Entidades de Derecho públicos dependientes o vinculados a la administración General del Estado. Estas deben crearse a través de una ley. En el artículo 225 expone que el sector público comprende entre otros: a- 3) los organismos y entidades creados por la Ley para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.

De modo que, según la Constitución del Ecuador, los organismos

<sup>2</sup> La provincia de Chimborazo en Ecuador consta de diez cantones: Chunchi, Riobamba, Guano, Alausi, Guamote, Colta, Penipe, Chambo, Pallatanga y Cumandá.

públicos son Entidades de Derecho público que desarrollan actividades derivadas de la Administración General del Estado. Su objeto es llevar a cabo actividades de gestión y ejecución o actividades de contenido económico; disponiendo de personalidad jurídica pública diferenciada; patrimonio y tesorería propios y de autonomía de gestión, tal y como estipula la Ley.

### 1.2. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y LAS PROBLEMÁTICAS COMUNICACIONALES EN LOS ORGANISMOS PÚBLICOS

La comunicación institucional “trata de identificar y desarrollar al máximo las relaciones con la ciudadanía con vistas al reforzamiento del conocimiento que estos poseen de la Administración y a procurar el consenso en torno a su gestión” (MARTÍNEZ BARGUEÑO, 1985: 17-18). De forma que mantiene un marcado carácter político, al transmitir lo que el gobierno quiere comunicar a su público (ciudadanos).

Esta intención comunicativa colectiva viene unida a una utilidad social, acción imprescindible cuando se habla de una comunicación institucional de carácter integral. Por estos motivos mencionados, las instituciones públicas en la actualidad se están replanteando sus modus operandi comunicacionales, ya que su relación con la ciudadanía está evolucionando a un modelo en el que los ciudadanos están adoptando, cada vez en mayor medida, un rol más activo.

Los organismos públicos a través de su comunicación institucional tienen la obligación de promover una sociedad informada y realizar una gestión comunicativa que facilite a la ciudadanía el acceso a la información y a los servicios públicos. De modo que, sin una comunicación eficiente, los organismos públicos ven limitado su radio de acción y, por ende, sus posibilidades de acercamiento a la población.

La complejidad organizativa, administrativa, política, financiera y comunicativa de las entidades públicas define su funcionamiento. Esta situación provoca que a nivel comunicativo exista: 1) una dificultad en conseguir la información: en ocasiones no se dispone de toda la información para difundirla o no se conocen bien los datos antes de comunicarlos; 2) un déficit de comunicación sobre un tema; 3) una lentitud comunicativa; 4) un uso de un lenguaje poco comprensible; 5) una insatisfacción de las necesidades de la población, organizaciones y empresas; 6) unas declaraciones contradictorias entre personas de distintos gabinetes; 7) una dificultad en la comunicación de la institución como un conjunto; 8) rumorología; 9) una elasticidad en la comunicación: el transcurso de los acontecimientos implica flexibilidad en los horarios y jornadas de comunicación y 10) una falta de dominio de las herramientas de la comunicación 2.0 (GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN, 2012).

La comunicación se ha convertido hoy en día en un instrumento fundamental en la confianza y credibilidad de los gobiernos de todo el mundo. Algo que no es una excepción en la República del Ecuador. Esto provoca que las instituciones públicas sientan la necesidad de modernizar y actualizar sus canales comunicativos para proveer a los ciudadanos de una información clara y precisa a través de modelos comunicacionales más eficientes y eficaces.

## 2. CONCEPTO Y OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

La auditoría ha pasado de “tener un significado eminentemente asociado a la contabilidad y a un examen cuantitativo a ser aceptada como operaciones de evaluación efectuadas en períodos determinados, ya sea en formapermanente, periódica o eventual” (AMADOR SOTOMAYOR, 1993: 35). Así que se puede definir como “la técnica que tiene como propósito la comprobación, verificación y evaluación de actividades por medio detécnicas de investigación aplicadas a hechos y registros” (RODRÍGUEZ VALENCIA, 1989: 54). Estas técnicas son utilizadas en la investigación de estos hechos y registros, para así comprobar, verificar yevaluar las actividades de la empresa pública o privada; basando su análisis en la eficiencia y eficacia de los distintos procesos acontecidos.

Según Moreno (2009), el objetivo de la auditoría de comunicación es establecer los problemas, deficiencias e irregularidades del sistema o plan de comunicación de una entidad o empresa, ya sea pública o privada. Para posteriormente establecer las correcciones necesarias que eviten las incoherencias que perjudican al sistema global, mejorando la eficiencia y la eficacia.

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA EN COMUNICACIÓN

Aunque los primeros estudios sobre evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en Estados Unidos en la década de los 50, las auditorías de comunicación experimentaron su mayor desarrollo durante la década de los 70 con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación:

- 1) El primer procedimiento llamado ICA Communication Audit se realizó por primera vez en 1971 (patrocinado por la International Communication Association). Este procedimiento de auditoría contaba con un cuestionario de 122 preguntas, entrevistas / análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación y un diario de comunicación (GOLDHABER, 1986).
- 2) El segundo procedimiento llamado The LTT Audit System fue desarrollado en Finlandia por Wiio y Helsila en 1974, aunque cuatro años después se llevó a cabo una versión corregida llamada OCL (Organizational Communication Development) realizada por Wiio. Este procedimiento se basa en un cuestionario que contiene una serie de preguntas cerradas y dos preguntas abiertas (GREEN-BAUM, HELLWEG y FALCIONE, 1983).
- 3) El tercer procedimiento consta de un cuestionario llamado Communication Satisfaction Questionnaire desarrollado por Downs y Hazer (1976). Este instrumento evalúa el nivel de satisfacción de los empleados de una organización con las prácticas de comunicación. Posteriormente fue revisado y ampliado por Downs (1990) pasando a llamarse Communication Audit Questionnaire.

Existe una versión española del instrumento de auditoría de la comunicación llevado a cabo por Varona Madrid (1991) llamado “Cuestionario de Auditoría de la Comunicación”. En él se evalúan diferentes

factores de satisfacción: 1) la información sobre la organización, 2) la información sobre el trabajo, 3) el clima general de la comunicación, 4) la comunicación de los supervisores, 5) la comunicación de los subalternos, 6) la comunicación entre los empleados, 7) la evaluación del trabajo individual, 8) los medios de comunicación, 9) la comunicación de la gerencia y 10) la comunicación entre los departamentos.

## 2.2. AUDITORÍA EN COMUNICACIÓN

La auditoría de la comunicación, al igual que el resto, es un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (DOWNS, 1988; HAMILTON, 1987). De modo que cuando se habla de auditoría de la comunicación se habla de un proceso en el que se analizan y obtienen datos precisos de las políticas, canales y medios de comunicación que está realizando la empresa, la organización o la institución.

Existen varias estrategias de funcionamiento a la hora de llevar a cabo una auditoría. Germán (2009) indica una serie de elementos a considerar en una auditoría: 1) la descripción de la organización; 2) la definición y valoración del nivel en el que los públicos de interés se han apropiado de los elementos que constituyen la identidad, la reputación y la cultura de la organización; 3) la auditoría táctica que busca establecer cuáles son las formas de comunicación utilizadas por la empresa, a nivel formal e informal y a nivel mediático e interpersonal y 4) la auditoría operativa que analiza el comportamiento del proceso comunicativo y de los recursos de todo tipo asignados al mismo.

Por su parte, Varona Madrid (1994) habla del proceso de auditoría de la comunicación desde una perspectiva estadounidense, donde la primera dimensión es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización tanto a nivel macro como micro; el examen de las producciones comunicacionales de una organización -historietas, metáforas, símbolos, artefactos y comentarios de los componentes de la organización- y, por último, la evaluación de las formas de distorsión sistemática de la comunicación que generan las estructuras de poder de una organización. La segunda dimensión es el desarrollo de recomendaciones dirigidas a la promoción de los cambios necesarios para mejorar el sistema y las prácticas de comunicación de la organización. Hoy en día, la información vertida a través de una auditoría de la comunicación representa una ventaja y un activo estratégico dentro de la organización de una entidad, provocando que la inversión económica en este sector comunicacional pueda revocar en la obtención de una mayor productividad y calidad a nivel global en todos los estamentos que constituyen una institución, una empresa o una organización.

## 3. METODOLOGÍA

### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas e instrumentos usados en una auditoría de comunicación varían dependiendo de la perspectiva teórico-práctica adoptada. En este













estudio se ha utilizado una perspectiva de análisis funcionalista apoyada en la aplicación de un instrumento como el cuestionario<sup>3</sup> aplicado al responsable del área de comunicación de cada uno de los municipios de la provincia de Chimborazo<sup>4</sup>.

La metodología se basa en un estudio de casos (análisis casuístico), donde se han seleccionado los 10 municipios de cada uno de los cantones que conforman la provincia de Chimborazo en la República del Ecuador. Se ha realizado, en primer lugar, la recogida de documentación pertinente; en segundo lugar, el análisis de los casos individuales de cada uno de los municipios a través de cuestionarios (auditorias) y, en tercer lugar, el estudio de los modelos comunicacionales que permitan la reconstrucción del plan estratégico comunicativo de los municipios, con la intención de detectar los problemas y falencias existentes en estos modelos.

### 3.2. CASO DE ESTUDIO: MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Esta auditoría se realizó en los municipios de cada uno de los diez cantones que componen la provincia de Chimborazo, situada en la zona central del pasillo interandino en la República del Ecuador. Esta provincia tiene una superficie de casi 6.500 km<sup>2</sup> y posee una población total de 458.581 habitantes, siendo la novena provincia más poblada del Ecuador. Está dividida en sesenta y una parroquias, siendo Riobamba su capital.

*Figura 1: Cantones de la provincia de Chimborazo*

	Cantón	Población (2013)	Área (km <sup>2</sup> )	Cabecera Cantonal
	Alausí	44.089	1.614	Alausí
	Chambo	11.335	168	Chambo
	Chunchi	12.685	270	Chunchi
	Cajabamba	44.971	820	Cajabamba
	Cumandá	12.922	169	Cumandá
	Guamote	45.153	1.216	Guamote
	Guano	42.851	480	Guano
	Pallatanga	11.544	385	Pallatanga
	Penipe	6.739	375	Penipe
	Riobamba	225.741	990	Riobamba

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el INEC<sup>5</sup>.

### 3.3. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las preguntas que definen esta investigación son:

- ¿Qué diferentes componentes o elementos determinan la estructura comunicacional de los municipios de los 10 cantones que conforman la provincia de Chimborazo?
- ¿Qué características definen los componentes o elementos que determinan la estructura comunicacional de los municipios de los 10

<sup>3</sup> El cuestionario permite recoger una mayor cantidad de información de forma más rápida y económica. Además, a través del análisis estadístico, el tratamiento de esta información se realizará de forma más objetiva.

<sup>4</sup> Este artículo presenta los resultados obtenidos a partir de las auditorias de la comunicación realizadas en los diez municipios de los cantones de la provincia de Chimborazo.

<sup>5</sup> Recuperado 6/04/15: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/chimborazo.pdf>

cantones que conforman la provincia de Chimborazo?

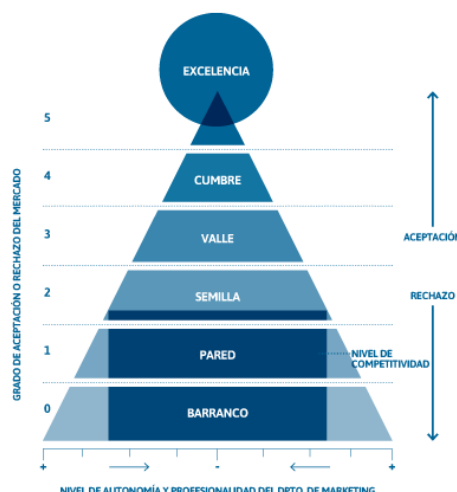
- ¿Qué política y procedimientos rigen en términos comunicacionales, tanto por parte de los dirigentes como de los empleados, en los municipios de los 10 cantones que conforman la provincia de Chimborazo?
- ¿Cómo influyen los manuales o planes estratégicos de comunicación la política informativa de los municipios de los 10 cantones que conforman la provincia de Chimborazo?

### 3.4. MÉTODO DE ANÁLISIS DE LA DOCUMENTACIÓN (AUDITORÍA)

Para llevar a cabo un análisis y evaluación de forma sistemática, objetiva e independiente del departamento o unidad de comunicación de los municipios, se ha utilizado una adaptación de la Matriz RMG<sup>6</sup> utilizada en el Marketing Audit. De este modo se podrá conocer la situación de mejora y la situación real del área de comunicación en los municipios estudiados.

<sup>6</sup> En 1998 el Ministerio de Educación y Cultura otorgó los derechos de Propiedad Intelectual a la Matriz RMG, herramienta estratégica propiedad de RMG (Rafael Muñiz González), creada y desarrollada para evaluar el nivel de competitividad de las empresas.

**Figura 2: Matriz RMG**



Fuente: <http://www.rmg.es>

A partir de la aplicación de esta herramienta se evalúa la realidad comunicacional de estos municipios situados en una de las provincias más deprimidas de Ecuador, para así llevar a cabo un plan de reestructuración adecuado y adaptado a las circunstancias individuales de cada entidad; permitiéndoles mejorar su posicionamiento, credibilidad y transparencia respecto a la ciudadanía.

### 4. RESULTADOS

En este apartado se desarrollan, en primer lugar, los resultados obtenidos en los 10 municipios auditados a nivel individual y, en segundo lugar, la media de todo el conjunto que muestra la situación intermedia de desarrollo de los gabinetes o unidades de comunicación en la provincia de Chimborazo.

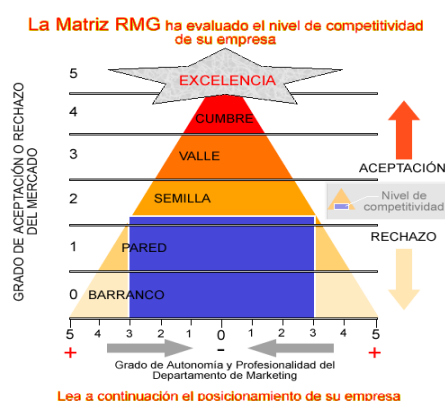


#### 4.1. MUNICIPIO DE CHUNCHI

La posición del municipio de Chunchi en la matriz RMG indica que su gestión de la comunicación debe mejorar, ya que se encuentra en una zona denominada “semilla”. Esta situación indica que debe potenciar y adecuar sus acciones de comunicación a la realidad de los ciudadanos para mejorar y potenciar su interrelación.

En cuanto al eje horizontal, los resultados obtenidos determinan un grado de solidez y autonomía de la unidad de comunicación, que sin ser el ideal, entra dentro de un cierto estándar que muestra una estrategia de comunicación relativamente sólida, autónoma y profesional.

**Figura 3: Resultados de la auditoría en Chunchi**



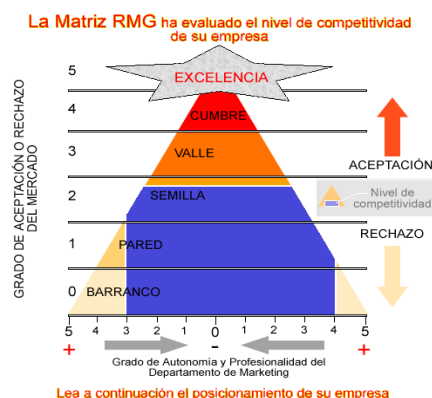
Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.rmg.es>

Los resultados en el municipio de Chunchi demuestran que la relación comunicacional con los ciudadanos no es fluida, existiendo ciertos problemas en la gestión de la comunicación externa. Prueba de ello es la no realización de acciones concretas para la fidelización de las personas interesadas en ciertas actividades o informaciones porque consideran que su área de influencia es tan pequeña que no requieren de ningún tipo de sistema sofisticado de clasificación de datos para conocer a la población. Además, otro aspecto que dificulta el desarrollo de un plan de comunicación duradero y sólido es la fuerte inestabilidad de los recursos humanos con los que cuentan.

#### 4.2. MUNICIPIO DE CHAMBO

El municipio de Chambo dentro de la matriz RMG se sitúa en un punto intermedio dentro del eje vertical. Concretamente en la zona alta del nivel denominado “semilla”, lo que indica su potencial adecuación a una óptima gestión de la comunicación. Respecto al eje horizontal, los resultados muestran un departamento de comunicación que cuenta con una relativa autonomía y un cierto grado de profesionalización.

**Figura 4: Resultados de la auditoría en Chambo**



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.rmg.es>

El encuestado afirma que el municipio de Chamboes innovador respecto a la gestión de su comunicación, estando al mismo nivel de otras instituciones públicas gracias a un óptimo posicionamiento en la red y a un alto grado de interactividad entre los servidores públicos y los ciudadanos. El desarrollo de un plan de comunicación interna y externa es considerado fundamental, basando su comunicación externa en su presencia en los medios de comunicación convencionales e inclusive con cierta presencia en internet a través de las redes sociales. Aunque esta pasa bastante desapercibida debido a la falta de actualización de los perfiles; lo que genera pocos seguidores y contenidos desactualizados.

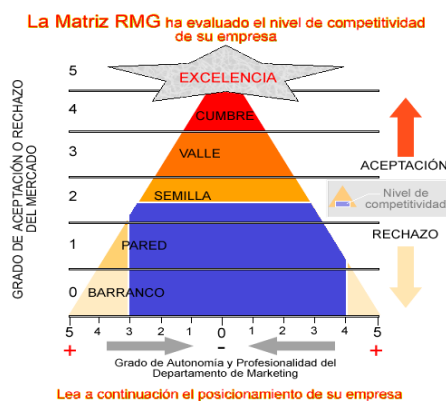
Respecto a la fidelización de sus usuarios los resultados afirman que son acciones que no forman parte central de su estrategia comunicativa. Centrándose en campañas estacionales como Navidad o días festivos.

#### 4.3. MUNICIPIO DE COLTA

Al igual que los dos municipios anteriores, Colta se encuentra situado en la zona denominada "semilla" (entre 2 y 3 puntos en el eje vertical de la matriz RMG). La característica principal de esta fase es la potencial adecuación de sus acciones de comunicación a la realidad del mercado de cara a mejorar su situación. Respecto al nivel de profesionalidad de su gabinete o departamento de comunicación, se observa dentro del eje horizontal que es relativamente sólido y no del todo autónomo.

Aunque el punto de partida no es del todo negativo, según los resultados obtenidos en la matriz, deben trabajar en un cambio de mentalidad comunicacional; revisando y adaptando sus acciones comunicacionales a las necesidades que los ciudadanos demandan.

Figura 5: Resultados de la auditoría en Colta



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.rmg.es>

El municipio de Colta, según los resultados obtenidos en las encuestas, es innovador y posee una imagen positiva entre los ciudadanos. Este aspecto lo apoyan en su gestión de la comunicación interna y externa, que es considerada fundamental para la optimización tanto de los recursos humanos como de los usuarios del municipio.

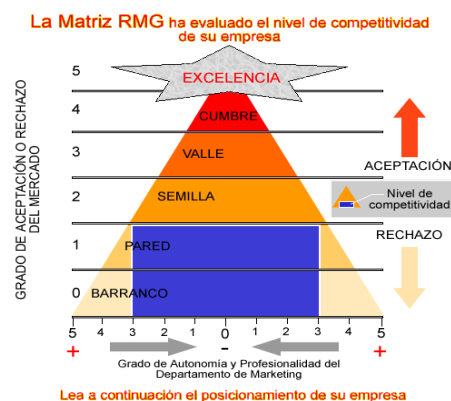
Aunque poseen una imagen positiva respecto a la ciudadanía, su presencia en las redes sociales es poco relevante debido a que tienen un perfil desactualizado que genera pocos contenidos y con pocos seguidores. Esta situación la justifican afirmando que son una institución pública, que no tienen competencia y que ofrecen un servicio a los usuarios en función de sus demandas y la capacidad de la institución para cubrir las mismas. Este resultado muestra una falta de continuidad en sus acciones comunicacionales, basando sus estrategias en propuestas puntuales. Característica que provoca una frágil fidelización de sus usuarios y una frágil relación interactiva entre la institución y los ciudadanos.

#### 4.4. MUNICIPIO DE GUAMOTE

Los resultados de la encuesta sitúan al municipio de Guamote dentro del eje vertical de la Matriz RMG en una zona denominada “pared” (entre 0 y 1 punto); caracterizándose por una estrategia comunicacional negativa, una imagen deteriorada entre la ciudadanía y una actitud pasiva que no le lleva a realizar ninguna acción estratégica para cambiar esta situación.

En cuanto al eje horizontal, los resultados obtenidos determinan que se sitúa dentro del estándar profesional que existe en la actualidad en el resto de municipios; quedando caracterizado por la falta de solidez, autonomía y profesionalidad de su gabinete o unidad de comunicación. Estos resultados muestran que sus estrategias deben encaminarse a una profunda reestructuración de su sistema de comunicación.

Figura 6: Resultados de la auditoría en Guamote



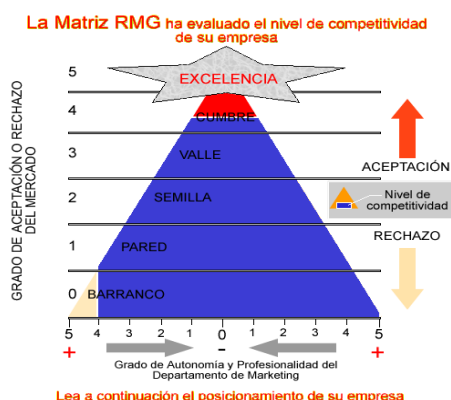
Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.rmg.es>

La innovación en el área de comunicación de este organismo público se encuentra al mismo nivel que otras instituciones públicas, cuenta con página web actualizada regularmente y un perfil en las redes sociales. De igual forma los resultados muestran como su comunicación interna queda determinada por una fuerte influencia jerárquica vertical, quedando muy claro que las directrices proceden de la principal autoridad. Respecto a su comunicación externa, destaca el hecho de que no llevan a cabo ningún tipo de estrategia de fidelización, por lo que corren el riesgo de no mantener una comunicación fluida con los usuarios y con la ciudadanía.

#### 4.5. MUNICIPIO DE GUANO

El municipio de Guanose encuentra posicionado en el nivel denominado “cumbre” en la matriz RMG. En base a las variables del eje vertical, es la mejor situación en la que puede encontrarse un organismo público; poseyendo una sólida imagen institucional. En el eje horizontal, los resultados obtenidos confirman esta situación privilegiada gracias al alto nivel de autonomía y profesionalismo de su unidad de comunicación.

Figura 7: Resultados de la auditoría en Guano



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.rmg.es>

Este municipio es competitivo en lo que a su gestión de la comunicación se refiere, manteniendo una activa interacción con la ciudadanía e intentando adaptarse a las necesidades de esta. Muestra de ello es que cuenta con una página web actualizada, perfiles en las redes

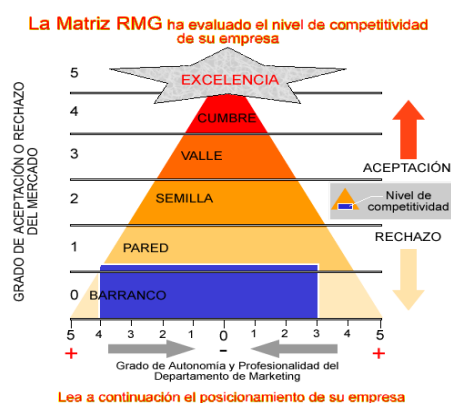
sociales y estudios del volumen y frecuencia de usuarios, clasificándolos en diferentes niveles.

Respecto a las estrategias de comunicación, tanto interna como externa, mantiene una política institucional activa basada en acciones múltiples de fidelización de usuarios a través de campañas de publicidad en los diferentes medios de comunicación y de información y comunicación continua con sus empleados.

#### 4.6. MUNICIPIO DE ALAUSÍ

La puntuación total que ha obtenido el municipio de Alausí en la matriz RMGen su eje vertical le sitúa en una zona denominada “pared” (entre 0 y 1 punto). Esta situación define su gestión de la comunicación como negativa, debiendo transformarla a través de una profunda reestructuración y una planificación a medio largo plazo. A pesar de ello, cuentan con un departamento de comunicación bastante sólido, por lo que se deduce que el trabajo se lleva a cabo por personal con una formación empírica y sin ningún tipo de planificación que les lleva a una gestión comunicativa inconsistente. Definitivamente, sus estrategias deben ir encaminadas a la reestructuración de sus acciones comunicacionales.

*Figura 8: Resultados de la auditoría en Alausí*



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.rmg.es>

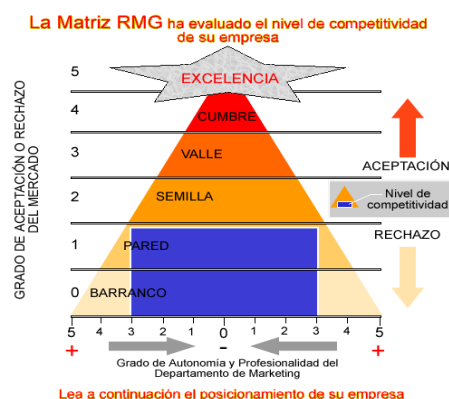
A través de la auditoría de comunicación en el municipio de Alausí se puede observar que la situación actual y real respecto al área de comunicación no es la idónea. Aunque, según los resultados, considere que respecto a la innovación se encuentran al mismo nivel que otras instituciones públicas y con las mismas exigencias de los usuarios, su presencia en internet se basa en una página web desactualizada -a pesar de que afirman que intentan actualizarla con información sobre sus servicios y noticias de interés para los ciudadanos-.

Su comunicación interna se basa en la información y las directrices que reciben los servidores públicos procedentes de la principal autoridad. Respecto a la comunicación externa, a pesar de que no llevan a cabo ningún tipo de estrategia de fidelización, sus acciones se basan en campañas de comunicación y publicitarios en medios de comunicación masivos.

#### 4.7. MUNICIPIO DE PENIPE

Al igual que Alausí, el municipio de Penipe se sitúa en la zona denominada “pared” dentro del eje vertical de la matriz RMG. Esta posición determina que el municipio cuenta con una imagen deteriorada dentro de la sociedad y que no realiza ningún tipo de acción o estrategia comunicativa para mejorarla. En cuanto al eje horizontal, los resultados obtenidos muestran un grado intermedio de autonomía y profesionalismo de su área de comunicación. Si se compara el grado de profesionalidad del área de comunicación y el de competencia dentro del sector público se confirma la necesidad de adaptación a las necesidades actuales que la ciudadanía demanda en temas de comunicación e interacción.

**Figura 9: Resultados de la auditoría en Penipe**



Fuente: <http://www.rmg.es>

Respecto al nivel de innovación, los resultados muestran que este municipio considera que se encuentra al mismo nivel que otras instituciones públicas, aunque cuentan con una mínima presencia en internet y una página web totalmente desactualizada.

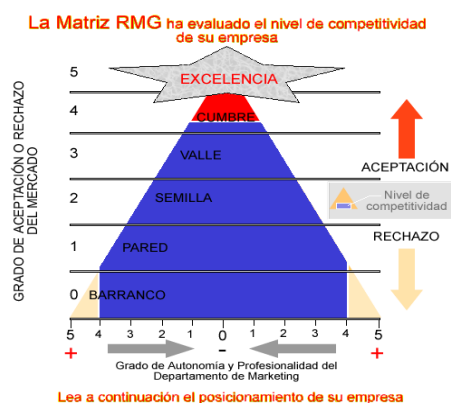
Su comunicación interna se basa en la información y las directrices que reciben los servidores públicos procedentes de la máxima autoridad y su comunicación externa se basa en campañas de comunicación y publicidad en los medios de comunicación masivos.

#### 4.8. MUNICIPIO DE RIOBAMBA

El municipio de Riobambase encuentra posicionado dentro del nivel denominado “cumbre” dentro de la matriz RMG. En base a las variables del eje vertical, es la mejor situación en la que puede encontrarse una institución pública, calificando su imagen como muy positiva que le permite mantener una posición comunicacional privilegiada con respecto a la ciudadanía. Además, poseen un área de comunicación autónoma y profesional que le permite poseer una estrategia de comunicación sólida.

**Figura 10: Resultados de la auditoría en Riobamba**





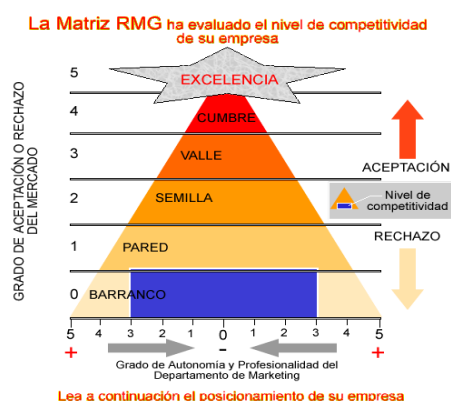
Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.rmg.es>

Los resultados de la auditoría indican que este municipio es muy competente en su gestión de la comunicación, adaptándose perfectamente a las exigencias de la población y de sus usuarios. Esto provoca un eficiente uso de herramientas comunicacionales como la gestión de su página web, su presencia en las redes sociales, sus estrategias de fidelización, el estudio de las necesidades de sus usuarios y de los ciudadanos, etc. Esta política comunicativa le provee una imagen de marca consistente y sólida.

#### 4.9. MUNICIPIO DE CUMANDÁ

El municipio de Cumandá, según los resultados de la encuesta, se posiciona en la zona denominada “pared” dentro del eje vertical de la matriz RMG. Los organismos públicos situados en esta zona se caracterizan por poseer una imagen deteriorada entre la ciudadanía y no llevar a cabo ninguna acción para mejorarla -aunque puedan proporcionar ciertos servicios a sus usuarios-. Los resultados respecto al eje horizontal muestran que su área de comunicación es relativamente independiente y autónoma; debiendo trabajar en una estrategia comunicativa más sólida basada en acciones de reestructuración de todo el sistema.

Figura 11: Resultados de la auditoría en Cumandá



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.rmg.es>

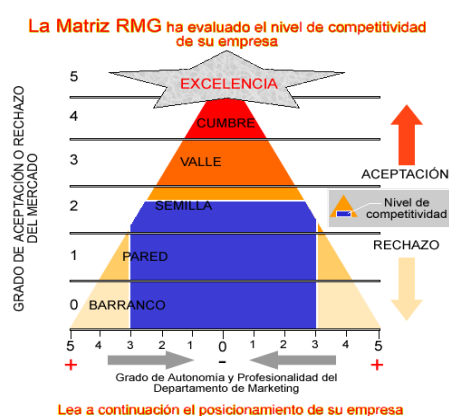
Respecto al factor de innovación, este municipio considera que se encuentra al mismo nivel que otras instituciones públicas con sus mismas exigencias comunicacionales; contando con una página web bastante

desactualizada-. Además, existen propuestas dirigidas a gestionar de forma más eficiente su comunicación interna, tratando de potenciarlas –aunque, principalmente la información que llega a los servidores públicos proviene de los cuadros directivos-. Sin embargo, no realizan ningún tipo de comunicación externa porque es muy cara y no pueden plantearse dentro de sus presupuestos. Situación que muestra el poco interés del municipio por mantener una comunicación fluida y continua con los ciudadanos.

#### 4.10. MUNICIPIO DE PALLATANGA

El municipio de Pallatanga, dentro de la matriz RMG, se encuentra en una zona denominada “semilla” (entre 2 y 3 puntos en su eje vertical). La característica principal de esta fase es la potencial adecuación de sus acciones de comunicación a las necesidades de la ciudadanía en busca de una interacción más fluida. Su área de comunicación, según los resultados obtenidos en el eje horizontal, posee un cierto grado de autonomía y profesionalización. De forma que se encontraría en una etapa en la que deben crear unas bases sólidas en las que se puedan sustentar unas estrategias que determinen el inicio del cambio.

**Figura 12: Resultados de la auditoría en Pallatanga**



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.rmg.es>

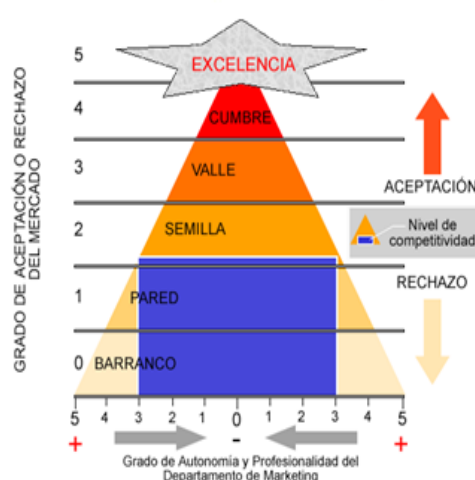
Los resultados muestran que el municipio de Pallatanga es innovador y que está al mismo nivel de otras instituciones públicas; encontrándose bien posicionado respecto a la opinión pública de la ciudadanía –que tiene la oportunidad de interactuar con el municipio a través de su página web-. La comunicación interna y externa es considerada fundamental para la máxima optimización de los recursos humanos y materiales en busca de una mejora de su gestión comunicacional.

El municipio posee una mínima presencia en las redes sociales debido a la falta de actualización de su perfil y de sus contenidos, lo que le genera pocos seguidores. Esta estrategia comunicativa basada, tan solo, en la demanda que generan los ciudadanos provoca una fidelización e interacción muy frágil entre el municipio y estos.

#### 4.11. MEDIA DE LOS MUNICIPIOS ANALIZADOS EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Los resultados obtenidos de la auditoría determinan que la media de los municipios de la provincia de Chimborazo se encuentran en el nivel denominado “semilla” del eje vertical de la matriz RMG (figura 13). Este eje determina el grado de aceptación o rechazo de las necesidades y servicios que la sociedad demanda. Concretamente, el nivel de competencia del municipio respecto a su gestión de la comunicación. Se puede afirmar, en base a la respuesta de los encuestados, que los municipios son relativamente competentes en la gestión de su comunicación; aunque deberían adaptar sus estrategias comunicacionales a las necesidades actuales. Para ello, resulta fundamental atender las recomendaciones, las exigencias y las necesidades de los ciudadanos.

**Figura 13: Resultados de la media de los municipios analizados**



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.rmg.es>

Respecto al eje horizontal, que determina el grado de autonomía y profesionalidad del departamento de comunicación, los resultados confirman una falta de solidez y reconocimiento dentro del organigrama estructural de los municipios. Por lo que resulta fundamental llevar a cabo una reestructuración de esta área, en la que se consideren todos los componentes básicos de planificación, coordinación, gestión y dirección. El principal problema es que, en su gran mayoría, los municipios no cuentan con un departamento de comunicación, ni con manuales, políticas y procedimientos en comunicación. Este hecho se puede deber a que en los presupuestos asignados anualmente a estos municipios, no se contemple -o sea mínima- una partida dedicada al área de comunicación.

## 5. CONCLUSIONES

Respecto al análisis de las variables de estudio de la auditoría, se puede concluir que:

### 5.1. EL NIVEL DE INNOVACIÓN DE LOS MUNICIPIOS

Los municipios consideran que se encuentran al mismo nivel que otras instituciones públicas similares y acorde a las exigencias de los usuarios. Solo

un municipio consideró que estaba por encima del resto respecto al grado de innovación. Estos resultados demuestran que existe cierto estatismo y conservadurismo por parte de los municipios en materia comunicacional. Por este motivo, los profesionales en comunicación de estos municipios deberían recibir una formación o capacitación que les llevara a entender que la innovación en los servicios, la imagen y las estrategias comunicativas será uno de los pilares básicos de las instituciones públicas del siglo XXI – los servidores públicos y los municipios deben conocer lo que la población demanda hoy en día y lo que demandará en el futuro-.

### **5.2. LA IMAGEN EN INTERNET DE LOS MUNICIPIOS**

Todos los municipios cuentan con una página web, aunque en la mayor parte de los casos está desactualizada. De modo que existe una falta de adaptación a las características del medio online y un desconocimiento de las posibilidades comunicacionales e interactivas que este ofrece; provocándose una brecha comunicacional municipio/población que lleva en bastantes ocasiones al desconocimiento por parte de los ciudadanos de la oferta de servicios que el municipio propone.

### **5.3. LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN DE LOS MUNICIPIOS (EXTERNA E INTERNA)**

Respecto a la política comunicacional de los municipios, los resultados muestran que la comunicación interna se potencia a partir de herramientas como los boletines, los periódicos, los tabloneros de anuncios, el correo interno, los informes, los memorandos, etc. Sin embargo, destaca el hecho de que a pesar de ser considerada como muy importante dentro de la estructura organizacional, se le da mayor importancia a la información procedente de los cuadros directivos. Aspecto que demuestra una marcada jerarquía vertical del organigrama institucional.

En lo que se refiere a la comunicación externa, aunque prácticamente la totalidad de los municipios la consideran muy importante, tan solo la fomentan a través de publicidad en los medios de comunicación tradicionales (internet, prensa escrita, radio, televisión, publicidad exterior, etc.) o a través de campañas de comunicación corporativa.

### **5.4. LA PRESENCIA DE LOS MUNICIPIOS EN LAS REDES SOCIALES**

Todos los municipios cuentan con perfiles en las principales redes sociales aunque con niveles de uso y actualización que no son realmente reseñables. En ningún caso los responsables de comunicación las consideran un pilar básico en la comunicación de contenidos y en la atención al ciudadano. Al cruzar estos datos con los de la variable dos, se confirma: 1) la falta de adaptación al medio digital por parte de los municipios y 2) el estancamiento en una política comunicacional tradicional basada en herramientas desactualizadas.

### **5.5. LA INFLUENCIA DE LOS MUNICIPIOS EN LA MOTIVACIÓN DE LOS CIUDADANOS Y EL VOLUMEN Y FRECUENCIA DE USO**

Respecto a esta variable los municipios mantienen dos tendencias opuestas. En primer lugar, el grupo que considera que su sector o rango de influencia es tan pequeño que no necesita ningún sistema sofisticado de clasificación de datos para conocer a sus usuarios y, en segundo lugar, el grupo que considera importante tener información detallada y actualizada de sus usuarios aunque en ocasiones no cuentan con ella.

Aunque los resultados respecto a la comunicación externa la consideraban como muy importante y los municipios realizan campañas publicitarias en medios de comunicación masivos para mantener informada a la población, no cuentan con la información suficiente de los ciudadanos y de sus posibles usuarios. Esta situación provoca un desconocimiento de las necesidades y de los requerimientos de la ciudadanía y, por lo tanto, demuestra una clara ineficiencia a la hora de llegar a ellos -aspecto que en ocasiones provoca un aumento de los costos y de los procesos comunicativos-.

#### **5.6. LOS SERVICIOS OFERTADOS POR LOS MUNICIPIOS**

Los municipios afirman que mantienen una oferta de servicios similar al de otras instituciones públicas. Esta respuesta muestra el desconocimiento de los servicios que los otros municipios ofertan e, incluso, de los propios; mostrando un conformismo y una pasividad que define los organismos públicos que se conforman con la aplicación de una política de servicios en función de la demanda y sin ningún tipo de propuesta institucional consistente.

#### **5.7. LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA RED DE SERVICIOS**

Los municipios poseen una cultura organizacional enfocada al marketing, lo que les lleva a plantear una política comunicativa asociada a su red de servicios. Aun así, encuentran bastantes dificultades dentro de la institución debido a la fuerte rotación de trabajadores, la inestabilidad económica y a las fuentes de recursos económicos. Esta situación afecta directamente a la relación “recursos humanos / gestión de la comunicación”, ya que aunque se oferten una serie de servicios y se distribuyan de forma eficiente, en ocasiones la población no tiene constancia de ello debido a la puesta en marcha de un plan de comunicación deficitario o inadecuado.

#### **5.8. LAS ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE LOS USUARIOS Y DE LOS CIUDADANOS**

Los municipios consideran que como organismos públicos no requieren llevar a cabo estrategias de fidelización de usuarios. Esta falta de propuestas y de estrategias por parte de los municipios lleva a una fuerte pérdida de confianza de los ciudadanos hacia estos. Situación que afecta directamente a la credibilidad global de las autoridades y de los servidores públicos del municipio. Estos deberían percibir que a través de esta variable se evalúa el grado de aceptación o rechazo que puede existir por parte de la población respecto a su gestión.

### 5.9. LA “MARCA” DE LOS MUNICIPIOS

Los municipios consideran que son reconocidos y aceptados por los ciudadanos, afirmando que les importa realmente lo que perciben de ellos. Esta respuesta muestra la incoherencia en materia de comunicación, ya que la “marca” de una institución se fundamenta en su óptima gestión de la comunicación y, como se observa en las variables anteriores, no se está llevando a cabo el trabajo que se requiere para el desarrollo de todos los aspectos comunicativos necesarios -tanto estructurales como conceptuales-.

La conclusión final, que proporciona esta auditoría de la comunicación en los 10 municipios de la provincia de Chimborazo, muestra que deben reestructurar y adaptar su estrategia comunicacional a las demandas y las necesidades actuales y reales de los ciudadanos. Para ello, se hace imprescindible crear un proceso de evaluación periódico que les permita realizar un seguimiento y un diagnóstico continuo del plan de comunicación puesto en marcha. En caso de no contar con él, se hace imprescindible plantear una total reestructuración de la política comunicacional del municipio en busca de una optimización de las estructuras, los servicios y las acciones comunicativas. La falta de coherencia y consistencia de estos procesos comunicacionales está provocando un aumento de la desconfianza de los ciudadanos hacia las entidades y los servicios públicos que recae directamente en la pérdida de su credibilidad.

Este estudio ha mostrado la percepción que tienen los profesionales encargados de dirigir y gestionar las estrategias comunicacionales de los municipios analizados. Sin duda, este es un punto de partida fundamental en este análisis. Sin embargo, es imprescindible contrastar estos resultados con la opinión que tienen los ciudadanos y los posibles usuarios sobre la gestión de la comunicación realizada por estos municipios, a fin de enriquecer los datos obtenidos. De forma que se invita a los lectores de este texto a continuar con esta más que interesante labor investigativa.

### BIBLIOGRAFÍA

AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso. Auditoria Administrativa “concepto y proceso básico” (2. Ed.). México: UANL, 1993.

BARREDO, Daniel. La crisis de credibilidad de las organizaciones periodísticas: hacia la sociedad de los ideantes. Poliantea, v. IX, n. 16, p.101-126, 2013.

CAICEDO, GERMÁN. La Esencia de una Auditoria de Comunicación, 2009. Disponible en [http://www.comunikandonos.com/sitio/index.php?option=com\\_content&view=article&id=194:la-esencia-de-una-auditoria-de-comunicacion&catid=2:medicie-la-comunicaci&Itemid=13](http://www.comunikandonos.com/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=194:la-esencia-de-una-auditoria-de-comunicacion&catid=2:medicie-la-comunicaci&Itemid=13). Acceso en: 6 de abril 2015.

DOWNS, Cal W. Communication Audits. Glenview – Illinois: Scott, Foresman and Company, 1998.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las



organizaciones. México D. F.: Trillas, 1991.

FREEMAN, Edward; PHILLIPS, Robert. Stakeholder Theory and Organizational Ethics. Boston: Ace, 2003.

GOBIERNO DE NAVARRA. ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Navarra: Gobierno de Navarra, 2012.

GOLDHABER, Gerald M. Implementing Organizational Communication Diagnosis: The communication audit. En: Gerald M. (org.). Organizational Communication (4. ed.). Dubuque – Iowa: Wm. C. Brown Publisher, 1986, p.399-449.

HAMILTON, Seymour. A Communication Audit Handbook. Helping Organizations communicate. London: Longman Inc, 1987.

LEY 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado.

MARTÍN MARTÍN, Fernando. Cómo investigar y elaborar un Trabajo Fin de Carrera/ TFC o un Proyecto Final de Grado/ PFG sobre la Auditoría de Comunicación de una organización en el marco de la Universidad española. Doxa Comunicación, v. 12, p. 169-183, 2011.

MARTÍNEZ BARGUEÑO, Manuel. Información administrativa un derecho constitucional, en AA.VV.: Información Institucional. Primeros encuentros. Valencia: Ed. Generalitat Valenciana, 1985.

MORENO MONTAÑA, Eliana. Auditoría. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor, 2009.

MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. Marketing en el Siglo XXI (4a. Ed.). Madrid: Centro de estudios financieros, 2012.

OLLER ALONSO, Martín; BARREDO IBÁÑEZ, Daniel; ZABALA JARRÍN, Harold. “Propuesta de auditoría de la comunicación para evaluar el nivel de eficiencia comunicacional de los organismos públicos”, V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, Universidad de La Laguna, Tenerife, diciembre 2013.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa. Madrid: Editorial Triyas, 1997.

TIAN, Yan; STEWART, Concetta M. Framing the SARS crisis: A computer-assisted text analysis of CNN and BBC online news reports of SARS. Asian Journal of Communication, v.15, p. 289-301, 2005.

VARONA MADRID, Federico. Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. Diálogos de la Comunicación, v.39, p.55-64, 1994.